

Réseau latino-américain et caraïbe pour la planification stratégique de la lutte contre le SIDA



REDPES



ONUSIDA
Etude de cas



Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA

ONUSIDA
UNICEF • PNUD • FNUAP • PNUCID • OIT
UNESCO • OMS • BANQUE MONDIALE

Février 2003

Photo de couverture:
Les membres du REDPES se réunissent à Cuernavaca en octobre 2001.
Toutes les photos sont de Ken Morrison

Cette étude de cas a été rédigée par
Cristina Herrera, Ken Morrison,
Mirka Negroni and Mario Bronfman

ONUSIDA/03.13F (version française, février 2003)
ISBN 92-9173-230-3

Version originale anglaise, UNAIDS/03.13E, février 2003 :
Latin American and Caribbean Network on Strategic Planning and AIDS (REDPES)
Traduction – ONUSIDA

© Programme commun des Nations Unies
sur le VIH/SIDA (ONUSIDA) 2003.

Tous droits de reproduction réservés. Les publications produites par l'ONUSIDA peuvent être obtenues auprès du Centre d'information de l'ONUSIDA. Les demandes d'autorisation de reproduction ou de traduction des publications de l'ONUSIDA – qu'elles concernent la vente ou une distribution non commerciale – doivent être adressées au Centre d'Information à l'adresse ci-dessous ou par fax, au numéro +41 22 791 4187 ou par courriel : publicationpermissions@unaids.org.

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de

l'ONUSIDA aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention de firmes et de produits commerciaux n'implique pas que ces firmes et produits commerciaux sont agréés ou recommandés par l'ONUSIDA, de préférence à d'autres. Sauf erreur ou omission, une majuscule initiale indique qu'il s'agit d'un nom déposé.

L'ONUSIDA ne garantit pas que l'information contenue dans la présente publication est complète et correcte et ne pourra être tenu pour responsable des dommages éventuels résultant de son utilisation.

ONUSIDA – 20 avenue Appia – 1211 Genève 27 – Suisse
tél. : (+41) 22 791 36 66 ; fax : (+41) 22 791 41 87
Courrier électronique : unaids@unaids.org – Internet : <http://www.unaids.org>

**Etude de cas
du Réseau
latino-américain
et caraïbe
pour la planification
stratégique de la lutte
contre le SIDA
(REDPES)**



Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA

ONUSIDA

UNICEF • PNUD • PNUAP • PNUCID • OIT
UNESCO • OMS • BANQUE MONDIALE

Genève, Suisse
2003

Remerciements

Le réseau REDPES est soutenu et animé par de nombreuses personnes et organisations, auxquelles les auteurs souhaitent adresser leurs remerciements. Toutefois, comme dans toute entreprise de cette ampleur, certaines personnes et organisations ont apporté un soutien qui doit être signalé tout spécialement.

La réunion de Genève qui a donné naissance à l'idée initiale n'a été possible que grâce aux efforts des membres du bureau de l'Amérique latine et des Caraïbes de l'ONUSIDA. Nous voudrions adresser à chacun d'eux notre profonde gratitude. Luiz Loures et Raul Boyle ont été et continuent à être certains des défenseurs les plus ardents du REDPES, et leur soutien et leurs encouragements ont été très précieux pour le réseau et l'équipe qui coordonne ses activités.

L'Institut national de la santé publique a fourni une aide logistique et financière importante pour ce projet, sans laquelle il aurait été impossible de continuer à soutenir et à renforcer le réseau. L'ONUSIDA a également apporté une contribution financière à ce projet.

Aucun réseau ne peut fonctionner efficacement sans créer des alliances et des relations avec les membres des autres réseaux de la région et les autres acteurs principaux. Le REDPES ne fait pas exception. Nous remercions nos réseaux frères, comme ASICAL, HTCG, PASCA et SIDALAC, parmi d'autres. De nombreux représentants régionaux pour l'ONUSIDA en Amérique latine et aux Caraïbes ont accompagné nos travaux et nous leur sommes reconnaissants de leur contribution.

Enfin, tous les membres du réseau, actuels ou anciens, ont apporté volontairement un nombre infini d'heures de travail et leurs connaissances très précieuses de manière à élargir et enrichir les activités du réseau. Ils méritent les remerciements qu'ils ont reçus de tous ceux avec qui ils ont travaillé dans chaque pays où le REDPES a offert une assistance technique. Nous venons ici ajouter nos sincères remerciements pour leur investissement personnel dans la lutte contre le SIDA. Le réseau a fortement bénéficié de leur vision et de leur courage.

Mario Bronfman
Coordonnateur REDPES

Acronymes

ACAT	Abogacía, Capacitación y Asesoría Técnica (Sensibilisation, formation et aide technique)
ASICAL	Asociación para la Salud Integral de los Ciudadanos en América Latina (Association pour la santé intégrale des citoyens d'Amérique latine)
HSH	Hombres ayant des rapports sexuels avec des hommes
HTCG	Groupe de coopération technique horizontale
INSP	Instituto Nacional de Salud Pública (Institut national de santé publique)
LACCASO	Réseau latino-américain et caraïbe d'organismes d'entraide et de lutte contre le SIDA
PNLS	Programme national de lutte contre le SIDA
PSN	Plan stratégique national
PASCA	Proyecto Acción SIDA de Centroamérica por USAID (Projet USAID d'action contre le SIDA en Amérique centrale)
REDPES	Red Latinoamericana y del Caribe de Planificación Estratégica en SIDA
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA

Table des matières

1.	Introduction	6
2.	Contexte et historique du REDPES	8
3.	Principales caractéristiques et activités	12
4.	Structure et fonctionnement	16
5.	Budget et financement	18
6.	Réalisations du réseau	19
	Contributions aux plans stratégiques	19
	Diffusion des connaissances	20
7.	Suivi et évaluation	21
8.	Défis et enseignements	22
9.	L'avenir	24
10.	Contacts	25

1. Introduction

Le REDPES est un réseau régional qui, depuis trois ans, rassemble des personnes ayant acquis une expérience et des connaissances spécialisées dans le domaine de la planification stratégique et de la politique de lutte contre le VIH/SIDA. Ce réseau a été créé pour apporter un soutien et une aide technique aux programmes nationaux de lutte contre le SIDA (PNLS) des pays d'Amérique latine et des Caraïbes qui souhaitent mettre au point un plan stratégique national (PSN) contre le VIH/SIDA. Ce groupe travaille également avec plusieurs initiatives régionales qui comportent des éléments de planification stratégique. Ces projets comprennent le projet PASCA en Amérique centrale, le Groupe de coopération technique horizontale (HTCG) dans divers pays et le réseau régional ASICAL, qui coordonne le projet ACAT (Sensibilisation, formation et aide technique) destiné aux hommes ayant des rapports sexuels avec des hommes (HSH), et le Réseau latino-américain et caraïbe d'organismes d'entraide et de lutte contre le SIDA (LACCASO). Le REDPES reçoit une aide financière de l'ONUSIDA, et le Centre collaborateur pour l'Amérique latine de l'ONUSIDA, qui se trouve à l'Institut national de santé publique du Mexique (INSP), fournit également un soutien financier et une infrastructure.

Au cours de ces dernières années, le REDPES a apporté une aide technique directe aux pays¹ de la région de l'Amérique latine et offert une tribune de discussion pour enrichir et améliorer les efforts de planification stratégique. Grâce à sa composition, le REDPES a favorisé l'élaboration de plans stratégiques nationaux en utilisant une approche multisectorielle participative. Vingt-deux pays de la région ont mis au point des plans stratégiques, souvent grâce à la participation des membres du REDPES ; sept pays ont effectué des analyses de situation et de réponse, et cinq autres sont en train de le faire ; un pays a suivi des ateliers de formation en matière de planification stratégique ; et il existe également un processus sous-régional de planification stratégique en cours dans les Caraïbes. De plus, la planification stratégique avec les HSH avance de manière significative dans plusieurs sous-régions.² Le REDPES fait également partie intégrante de la planification stratégique d'un projet sous-régional (en Amérique centrale et dans les Caraïbes hispanophones) concernant le VIH/SIDA et les droits de l'homme.

L'objectif de la présente étude de cas est de rassembler des informations sur l'expérience du REDPES de sorte qu'elle serve de guide de référence pour des initiatives semblables dans d'autres régions, et de décrire le rôle du REDPES dans la promotion de la planification stratégique contre le VIH/SIDA. En tant que seul réseau de planification stratégique contre le VIH/SIDA dans le monde,

¹ Argentine, Belize, Caraïbes, Equateur, Haïti, Paraguay, Pérou, République dominicaine, Uruguay et Venezuela, et les pays d'Amérique centrale en collaboration avec PASCA. Une planification stratégique pour les HSH a également été fournie en collaboration avec l'ASICAL.

² Région andine (atelier en Colombie), Mexique et Amérique centrale (atelier au Guatemala), Cône Sud (atelier en Argentine).

le REDPES peut utiliser les enseignements tirés de sa brève histoire, de ses défis et de ses résultats pour contribuer à l'établissement de réseaux semblables dans d'autres régions. Le présent document rappelle l'origine et le contexte de la création du réseau. Il présente un bref historique des principales activités et réalisations, tout en dégagant les problèmes rencontrés et les leçons apprises, et examine les collaborations et alliances stratégiques qui ont été formées pour soutenir le réseau, ainsi que les mécanismes de suivi et d'évaluation utilisés. Il présente aussi les stratégies et défis de l'avenir.

Qu'est-ce que la planification stratégique de l'action contre le VIH/SIDA ?

La planification stratégique de l'action contre le VIH/SIDA comprend les processus et les approches qui permettent à toutes les parties prenantes – gouvernements central et local, organisations non gouvernementales et communautés, partenaires nationaux et internationaux – de définir des stratégies qui soient adaptées aux divers contextes fluctuants dans lesquels on rencontre le VIH/SIDA.

Un processus de planification stratégique repose sur l'évaluation et l'analyse de la situation et de la réponse ; l'identification des obstacles aux interventions efficaces et la recherche des possibilités ; la fixation des priorités et des objectifs dans des domaines prioritaires ; la formulation de stratégies en vue de parvenir à ces objectifs ; et la définition des buts et indicateurs permettant d'effectuer suivi et évaluation. Il est indispensable d'obtenir, à tous les stades du processus, la participation active de tous les partenaires et de toutes les parties prenantes. Ceci permettra de garantir son caractère national et de mobiliser les ressources humaines et financières nécessaires pour obtenir des réponses durables.

La planification stratégique nationale contre le VIH/SIDA est constituée de processus de planification à haut niveau qui conduisent à l'élaboration et à la mise en œuvre de programmes à différents niveaux et dans différentes régions. Ensemble, ils constituent l'action nationale contre le VIH/SIDA. Il peut s'agir :

- de Plans ou cadres stratégiques nationaux qui déterminent les politiques fondamentales d'un pays, ainsi que ses stratégies et son cadre institutionnel ;
- de plans élaborés au niveau de la province, de l'Etat ou du district ; et
- de plans stratégiques portant sur des domaines thématiques spécifiques comme, par exemple, les soins, la prévention des IST, la consommation de drogues et les populations vulnérables.

C'est pourquoi il existe une grande variété de niveaux présentant la possibilité d'élaborer à divers moments les approches stratégiques nécessaires à la planification contre le VIH/SIDA. La planification stratégique nationale contre le VIH/SIDA doit être considérée comme un processus périodique permettant aux pays de s'adapter à des situations en pleine évolution et de prendre à l'avance des dispositions pour mettre en œuvre des réponses efficaces, durables, appropriées et de grande envergure.

Source : Site web de l'ONUSIDA : www.unaids.org/bestpractice/summary/nsp/index.html

2. Contexte et historique du REDPES

Au début du siècle, l'ONUSIDA estimait que 34,3 millions d'adultes et d'enfants environ vivaient avec le VIH et que le SIDA avait déjà causé la mort de plus de 18 millions de personnes. La grande majorité (environ 95%) des personnes vivant avec le VIH/SIDA se trouve dans les pays en développement. Cette proportion devrait continuer à augmenter dans les pays où la pauvreté, les systèmes de santé insuffisants et les ressources limitées consacrées aux soins et à la prévention entretiennent la propagation du virus. Ces facteurs sont une réalité dans la majorité des pays d'Amérique latine et des Caraïbes. Bien que les taux d'infection soient bien inférieurs à ceux de l'Afrique subsaharienne, où près de 24,5 millions de personnes sont infectées, l'Amérique latine et les Caraïbes ont, respectivement, 1,3 million et 360 000 personnes vivant avec le VIH (ONUSIDA, 2000). Toutefois, au sein de la région, le mode de transmission varie d'un pays à l'autre. Les taux d'infection les plus élevés touchent généralement l'Amérique centrale et les Caraïbes, où la transmission hétérosexuelle prédomine (MAP, 2000). En Haïti, le taux d'infection actuel dépasse 5%, ce qui en fait le seul pays hors d'Afrique ayant un taux aussi élevé. En Amérique du Sud et au Mexique, par contre, l'épidémie est largement concentrée dans certains groupes de population comme les hommes qui ont des rapports sexuels avec des hommes (HSH) et les consommateurs de drogues injectables (CDI). Toutefois, au Mexique, la structure de l'infection est semblable à celle des États-Unis d'Amérique, où l'incidence globale des infections à VIH a commencé à se stabiliser quelque peu au cours de ces dernières années ; toutefois, la proportion des infections résultant d'une transmission hétérosexuelle et bisexuelle augmente comme, de ce fait, le nombre de femmes séropositives.

Même si le processus d'ajustement structurel réduit les engagements des gouvernements vis-à-vis des dépenses de sécurité sociale, y compris celles qui concernent la santé, on constate cependant une plus grande participation de la société civile et des acteurs clés,³ qui a permis d'accomplir des progrès dans le domaine de l'action contre le VIH/SIDA. Les déclarations et les volontés politiques des chefs d'Etat qui soutiennent la lutte contre le VIH/SIDA se sont faites plus nombreuses dans toute la région, ce qui a encouragé le REDPES à continuer sa mission. L'Argentine, le Brésil et le Mexique ont, par exemple, accru leur action de mobilisation des ressources afin de fournir des soins adéquats aux personnes infectées. Au Brésil, comme dans d'autres pays de la région tels que l'Argentine, le Costa Rica et le Mexique, un décret présidentiel garantit l'accès au traitement antirétroviral dispensé par le système de santé publique. Dans ces pays, les taux de morbidité et de mortalité liées au SIDA ont diminué au cours de ces dernières années, illustrant ainsi l'importance d'une forte volonté politique pour faire face à la pandémie.

Depuis le début de l'épidémie, les gouvernements de la région ont entrepris différentes actions, avec des résultats variés. Le REDPES est né de la nécessité

³ ONG, organisations à assise communautaire, personnes vivant avec le VIH/SIDA, groupes religieux, etc.

urgente de transformer le processus de planification stratégique qui était à moyen terme plus directive et d'une faible efficacité, pour en arriver à une planification multisectorielle reposant sur la participation de tous. Cette modification d'orientation permet à tous les acteurs intéressés d'entamer la lutte et de s'engager plus avant pour combattre le SIDA dans leur pays. Cette nouvelle vision coïncide avec la consolidation de la transition vers la démocratie dans nombre de pays latino-américains, ce qui a permis l'éclosion d'un climat politique plus favorable à la méthode de planification stratégique du REDPES. Avec cette orientation, les membres du REDPES essaient de conserver l'équilibre entre la nécessité de s'occuper de tous les éléments du processus de planification stratégique, et la nécessité urgente de fournir un produit fini. Le processus tout autant que les résultats permettent aux décideurs de comprendre l'importance de la mise au point de programmes stratégiques nationaux, en illustrant clairement les besoins et les mesures concrètes qui permettent aux pays, pour un coût supportable, d'arrêter la propagation du VIH et de fournir des soins de bonne qualité aux personnes vivant avec le VIH. Auparavant, cette approche n'était pas toujours facile.

En juin 1998, le Bureau de l'ONUSIDA pour l'Amérique latine et les Caraïbes a tenu une réunion consultative informelle pour examiner les stratégies éventuelles de coopération liées à la planification stratégique et au SIDA dans la région. Parmi les participants se trouvaient les délégués des programmes nationaux de lutte contre le SIDA du Brésil, du Chili et du Honduras, la Ligue colombienne de Lutte contre le SIDA, le projet PASCA/USAID et l'ONUSIDA. Une grande partie des participants à cette réunion sont maintenant membres du REDPES. Les participants ont examiné les progrès réalisés et les perspectives qui s'offraient concernant la planification stratégique et le SIDA dans la région. Ils ont également analysé le rôle de l'ONUSIDA dans le processus de planification stratégique nationale et recommandé des partages d'expériences grâce à un réseau qui serait conçu pour fournir une assistance technique en vue de renforcer l'impact de la planification stratégique sur le SIDA.

Une seconde réunion, qui s'est tenue dans la région en avril 1999, a cherché à augmenter la taille du groupe et à convenir de la forme qu'il devrait prendre. Le groupe s'est constitué alors de manière explicite en réseau, en inscrivant ses principaux objectifs et ses actions concrètes dans un plan de travail provisoire d'un an. Le groupe a ratifié la décision selon laquelle son rôle ne consistait pas à déterminer l'orientation des programmes nationaux contre le SIDA, ni de dépendre de ces programmes.⁴ Il a clairement établi que la participation au réseau était une responsabilité personnelle sans lien avec un programme ou une affiliation à une organisation. L'Institut national de santé publique (INSP), récemment désigné comme l'un des

⁴ Il faut noter que, lorsque les chefs des programmes nationaux de lutte contre le SIDA participent aux réunions du REDPES, ce n'est pas en tant que représentants de leur gouvernement ou de leur programme, mais en qualité de membres du réseau ou d'observateurs appartenant souvent au pays hôte ou à la sous-région.

Encadré 1 : Principales caractéristiques du REDPES

Qu'est-ce que c'est ?

Un **réseau** de personnes ayant de l'expérience et des connaissances spécialisées dans le domaine de la planification stratégique et du VIH/SIDA.

Mission

Renforcer la riposte à l'épidémie de VIH/SIDA dans toute l'Amérique latine et les Caraïbes.

Objectifs

- 1) Diffuser l'information qui permet l'élaboration et l'application de la planification stratégique liée au VIH/SIDA.
- 2) Renforcer les capacités locales, notamment les ressources humaines, liées à la planification stratégique et au VIH/SIDA dans les pays.

Méthodes de travail

- 1) **Assistance technique**, habituellement sous forme de visites de mission, dans les pays qui ont demandé l'aide de l'ONUSIDA.
- 2) **Création et/ou diffusion de matériels et d'instruments** utiles au processus de planification stratégique.

Moyens

- 1) **Missions dans les pays** composées d'un ou de plusieurs membres du REDPES.
- 2) **Site internet** (<http://www.insp.mx/redpes>).
- 3) **Forum de discussion électronique** (Foro-redpes@www.insp.mx).
- 4) **Réunions annuelles** de tous les membres et invitation de certaines personnes à certains événements. Les observateurs du pays hôte sont également invités.

Structure

La structure est **souple** : elle comprend un centre de coordination et 25 membres inscrits appartenant aux différents pays de la région.

Composition

Adaptable et sélective : Il est demandé de posséder au minimum une certaine expérience de la planification stratégique et d'y travailler effectivement dans la région ; l'adhésion est individuelle et ne tient compte d'aucune représentation institutionnelle ou nationale. Le centre de coordination, qui tient compte des suggestions des membres, s'occupe de l'inscription des nouveaux membres.

Responsabilités des membres

Les membres **conviennent des responsabilités pendant les réunions**. Ces responsabilités comportent habituellement la fourniture de matériaux, la rédaction de documents, la participation active, une communication active et l'assistance aux réunions.

Responsabilités du centre de coordination

Le centre de coordination organise les réunions, entretient le site internet, diffuse les informations et facilite les missions dans les pays.

Financement

Provient principalement de l'ONUSIDA et en partie de l'INSP, centre collaborateur de l'ONUSIDA.

centres collaborateurs de l'ONUSIDA en Amérique latine, a été désigné comme centre de coordination du réseau avec des tâches précises. Le REDPES doit rester attentif et ouvert à toute initiative ou processus de planification stratégique dans la région et prêt à établir une communication avec eux.

Plusieurs réunions ont permis aux membres du réseau d'explorer les moyens d'améliorer les fonctions et les activités croissantes du réseau. En novembre 1999, en association avec la Première Conférence de l'Amérique centrale sur les IST et le SIDA, qui s'est tenue au Honduras, une réunion satellite pour les membres du réseau a été organisée pour évaluer les progrès accomplis. Ceci a permis de vérifier son rôle dans la région, d'échanger des informations et des expériences, et d'admettre de nouveaux membres. Pendant cette réunion, les membres ont insisté sur le fait qu'il fallait examiner le processus de mise en place des programmes nationaux (PNLS) et établir le rôle du réseau dans ce processus. Le groupe a également examiné les indicateurs permettant de suivre et d'évaluer les progrès de la planification stratégique contre le SIDA. La deuxième réunion plénière du réseau s'est tenue au Guatemala en juin 2000 – deux ans après la naissance du réseau. Cette réunion a été une étape significative qui a permis de mesurer les progrès réalisés et au groupe d'évaluer le programme du réseau ainsi que les résultats obtenus. Les membres ont échangé des informations sur ce qu'ils avaient appris, déterminé les prochaines étapes de l'intégration de nouveaux éléments et assigné au réseau un rôle régional beaucoup plus clair qui lui permettrait de s'orienter davantage sur la mise en oeuvre des PNLS.

Depuis lors, les membres du réseau se sont réunis tous les ans et ont pu également se retrouver à l'occasion de nombreuses manifestations et conférences importantes sur le VIH/SIDA. La réunion des membres du REDPES de 2001 s'est tenue du 1er au 3 octobre à Cuernavaca, Mexique. Pendant cette réunion, il a été proposé de rebaptiser le réseau « *Red Julio Barrios de Planificación Estratégica en VIH/SIDA* », pour honorer la mémoire de Julio Barrios, l'un des membres fondateurs du réseau, décédé en juillet 2000. Cette proposition a été approuvée par consensus. A cette réunion, de nouveaux membres ont rejoint le réseau, notamment Gisela Díaz (PNUD, Venezuela), Mirka Negroni (INSP), Ken Morrison (INSP) et Outi Karppinen (ONUSIDA, Amérique centrale). La réunion a fourni aux membres l'occasion d'échanger des informations et de réfléchir aux processus de planification stratégique dans la région auxquels le REDPES a participé. Les membres ont convenu d'élaborer un plan stratégique pour le réseau à sa prochaine réunion, de poursuivre la planification et de mettre au point des méthodes permettant de suivre, d'évaluer et de surveiller les plans stratégiques, et de continuer à soutenir les processus de planification stratégique thématique dans la région. Comme on avait décelé la nécessité d'une formation plus approfondie dans le domaine de l'élaboration des politiques, une proposition a été faite pour que cette question soit inscrite à l'ordre du jour de la prochaine réunion du réseau.

3. Principales caractéristiques et activités

La mission du REDPES consiste à offrir un soutien technique aux pays qui ont besoin d'aide pour la planification stratégique liée au SIDA. Les contacts s'effectuent principalement, mais non pas exclusivement, par l'intermédiaire des programmes nationaux contre le SIDA. L'**approche méthodologique** est participative, multisectorielle et adaptée aux contextes locaux particuliers. Les deux **objectifs** principaux du réseau sont : 1) renforcer les capacités locales en matière de planification stratégique dans les ripostes nationales au VIH/SIDA ; et 2) diffuser l'information et les outils nécessaires à la planification stratégique.

Pour atteindre le premier objectif, le REDPES fournit aux pays qui ont demandé une assistance directe à l'ONUSIDA un soutien technique sous la forme d'équipes de consultants. En général, ces équipes réunissent certains membres plus expérimentés du REDPES avec des membres plus jeunes qui sont considérés comme en formation. Cette équipe aide à faciliter l'exercice de planification stratégique dans chaque pays, associant diverses méthodes convenant au contexte local. Environ 15 membres du REDPES ont contribué aux processus de planification stratégique en Haïti, au Paraguay, au Pérou, en Uruguay, au Venezuela et dans les pays d'Amérique centrale. Cela a été fait en coopération avec le projet PASCA, dans le cas des processus de planification stratégique pour les pays d'Amérique centrale ; avec LACCASO, pour l'incorporation des droits de l'homme dans le processus ; et avec le réseau ASICAL pour les processus de planification stratégique concernant les HSH. Afin de travailler de manière efficace avec d'autres acteurs de la région et d'augmenter les capacités de son travail en réseau, le REDPES a inclus dans ses réunions l'examen d'autres expériences de planification stratégique, comme celles du HTCG.

Précédemment, on ne disposait que d'informations limitées sur la planification stratégique participative dans la région. Une lettre officielle avait été envoyée dans toute la région à certaines personnalités importantes pour faire la promotion initiale du réseau. Par la suite, le réseau a encouragé la création et la distribution d'outils de planification stratégique et d'autres documents pertinents, y compris les modules de l'ONUSIDA, certains documents élaborés par les différents membres du réseau et d'autres organisations ou réseaux, et des sources d'information. Ces activités ont été accomplies grâce, notamment :

- à un site web qui sert d'instrument de diffusion au public et de moyen de communication pour les membres du REDPES ;
- à un forum de discussion électronique ;
- à des réunions périodiques entre membres du REDPES pour échanger expériences, informations et connaissances, et pour renforcer le réseau ;
- aux réunions du REDPES qui, tous les ans, demandent la participation de tous les membres.

Depuis qu'il existe, le REDPES s'est adapté aux différentes situations et a fourni des réponses concrètes dans la région. Bien que le mandat original de diffusion de l'information et de mise au point d'une capacité locale ait été très clair, les activités concrètes ont nécessité des ajustements tout au long de ce processus afin de répondre aux besoins locaux et à l'évolution de la situation dans la région. L'expérience a également montré qu'il fallait revoir les méthodes utilisées pour renforcer les capacités locales. En outre, le réseau a ajouté certains critères ad hoc, comme l'exigence que les consultants proviennent de pays proches de celui qui demande une aide. Ainsi, les frais opérationnels peuvent rester à un niveau relativement bas.

Critères des meilleures pratiques au sein du REDPES

Utilité : Le réseau continue à faire la preuve de sa pertinence grâce à la demande accrue des pays pour ses services, non pas seulement pour élaborer une planification stratégique, mais également pour mettre en œuvre les plans stratégiques.

Efficacité : Le processus de planification stratégique accroît l'efficacité des programmes nationaux des pays participants en élargissant leur collaboration avec d'autres parties prenantes de première importance.

Démocratie : Le REDPES est un réseau qui s'est engagé à accroître la démocratisation de l'information à la fois à l'extérieur et à l'intérieur. Les membres encouragent les processus qui permettent de rassembler toutes les principales parties prenantes. Le réseau encourage tous ses membres à élargir leurs connaissances et à suivre des cours de formation.

Pertinence : Les programmes nationaux de la région ont bien accepté le réseau et sollicitent souvent ses connaissances spécialisées dans le domaine de la planification interne. Même certains pays qui ont élaboré seuls leurs plans stratégiques originaux sollicitent actuellement l'aide du réseau pour réaliser des plans opérationnels, conscients des réussites que le réseau a obtenues dans la région.

Efficience : Le réseau assure l'efficacité et la rentabilité de ses activités en s'efforçant de choisir parmi les membres ceux qui sont les plus proches des pays intéressés et qui les connaissent le mieux. Utiliser une équipe de deux personnes se justifie également, car cela facilite les réunions.

Pérennité : Le réseau fonctionne avec des moyens financiers minimes, ses frais restant à un très bas niveau grâce à l'utilisation de l'internet et à l'organisation des réunions en association avec d'autres manifestations chaque fois que c'est possible.

Encadré 2 : Processus d'assistance technique du REDPES aux pays : le cas du Paraguay

Généralités

En 1999, un représentant du Programme national du Paraguay a participé à un atelier de planification stratégique organisé par le HTCG au Chili. Ensuite, les membres du Programme paraguayen ont assisté à une session de formation pour le projet ASICAL. Des consultants indépendants ont ensuite rédigé un document sur l'épidémiologie du VIH/SIDA au Paraguay et analysé l'organisation du Programme national. L'ONUSIDA a accepté les conclusions de ces documents.

Contact avec le REDPES

Par l'intermédiaire de son représentant interpays, le Programme national a décidé avec l'ONUSIDA d'utiliser les deux documents afin que les consultants du réseau puissent rédiger le Plan stratégique pour le Paraguay, le REDPES réalisant ainsi ses premiers travaux de consultation. De longues discussions ont été nécessaires pour définir clairement une méthodologie susceptible de satisfaire les besoins nationaux et de correspondre à l'approche du REDPES. Le REDPES encourage les programmes nationaux à rédiger leur propre plan en participation avec les autres parties intéressées et l'aide des consultants externes, plutôt que de laisser la rédaction à des personnes extérieures. Il a été finalement décidé d'utiliser les documents dans le cadre d'un processus participatif plus large visant à définir la situation et à répondre aux questions concernant le VIH/SIDA au Paraguay, tout en répondant aux besoins du Programme national et en assurant le respect des principes fondamentaux du REDPES.

Résultats de la première consultation

De ce fait, le Paraguay a établi un programme préliminaire pour le processus de planification stratégique. La première mesure a consisté à créer une équipe de coordination comprenant les membres du programme national et du groupe thématique de l'ONUSIDA, qui avait été étroitement associé au processus initial. Les consultants du REDPES ont également aidé à la réalisation des mesures suivantes :

- dresser une liste préliminaire des secteurs et des acteurs devant participer au processus de planification stratégique ;
- encourager la prise de conscience d'une nécessité de faire participer à la fois le gouvernement et les acteurs du secteur non gouvernemental ;
- fixer un calendrier et définir à grands traits les activités et les responsabilités ;
- familiariser le programme national avec les Guides de planification stratégique de l'ONUSIDA ;
- établir la nécessité d'employer un consultant national pour permettre l'élaboration de documents et la publication du plan.

Deuxième contact avec le REDPES

Le premier atelier de planification stratégique s'est tenu en avril 2000, réunissant plus de 35 participants de divers secteurs, notamment ceux qui sont liés au SIDA, la santé, la sécurité sociale, la justice, la police, les prisons, les universités, les syndicats, le Peace Corps, les programmes du *Church Social Outreach* et autres ONG. Étant donné que la plupart des participants ne se connaissaient pas auparavant, l'atmosphère était légèrement tendue. Outre les documents existants, les participants à l'atelier ont également examiné un cadre conceptuel de planification et de gestion stratégiques analysant les problèmes, les facteurs essentiels et les scénarios possibles. Les débats ont porté principalement sur la définition des rôles des principaux acteurs, ainsi que sur l'élaboration d'une déclaration d'objectifs et de mission.

Les résultats des travaux de ce groupe, ainsi que les documents précédents, ont servi à l'élaboration rapide d'un projet d'analyse de la situation et de la réponse. Il a été décidé de continuer ce processus par un second atelier qui réunirait les mêmes participants. L'équipe de coordination a été encouragée à travailler non seulement sur l'organisation de l'atelier, mais également à poursuivre l'élaboration de l'analyse de la situation et de la réponse, afin d'avoir des résultats prêts à être discutés et acceptés lors de la réunion.

La participation active du groupe thématique (en particulier de son président) et de personnalités n'ayant pas encore participé aux travaux a fortement aidé l'élaboration d'un processus participatif de planification stratégique au Paraguay.

Encadré 3 : Réseau électronique

En juin 2000, le REDPES a mis au point un réseau électronique qui comprend un site internet et un forum de discussion électronique.

Le site internet contient :

- **Une partie qui est ouverte au grand public** avec des informations générales sur le REDPES, les documents publiés, les comptes rendus des réunions du REDPES, des articles sur la planification stratégique, des liens avec d'autres sites et toute autre information apte à une diffusion au public. L'auditoire visé par cette section du site, ce sont les décideurs travaillant sur la question du SIDA, les intellectuels, les ONG s'occupant du SIDA et le grand public.
- **Une section réservée aux membres** contient des documents internes, des projets de documents, des rapports de mission, etc., considérés comme étant de la « littérature grise » interne.

Le forum de discussion électronique :

- Est destiné **aux membres**, géré par le centre de coordination et fondé sur des échanges de courriels. L'objectif consiste à faciliter l'échange d'informations entre les membres et à créer un débat critique et une entreprise collective.

La construction du réseau électronique est un processus en évolution constante. Un personnel spécialisé a été engagé par l'INSP pour entreprendre sa mise au point, notamment la conception et la production du site internet. Le personnel et les membres du REDPES ont collaboré à l'identification des matériaux mis sur le site. Un système de surveillance est en cours de réalisation.



Les membres du REDPES se réunissent à Cuernavaca en octobre 2001.

4. Structure et fonctionnement

Fondé sur l'idée qu'un réseau peut partager compétences et outils sans nécessairement fonctionner comme un groupe de travail formel, le REDPES a choisi une simple structure avec un **centre de coordination** situé dans l'un des centres collaborateurs de l'ONUSIDA pour l'Amérique latine : l'Institut national de santé publique à Mexico. Le réseau est composé d'administrateurs et d'assistants techniques et dirigé par l'un des coordinateurs du centre collaborateur. Le réseau bénéficie d'une installation préexistante qui lui fournit une infrastructure solide, notamment des ressources matérielles, humaines et techniques.

Les 25 membres du réseau travaillent dans toute la région. Des critères d'adhésion clairement définis établissent une distinction entre les membres et les observateurs. Toutefois, ces critères sont suffisamment souples pour s'adapter à une situation spécifique. Par exemple, un nouveau membre peut être présenté par un membre existant et finalement faire partie d'une équipe pour une mission si la situation requiert son expertise particulière. Les nouveaux membres sont incorporés en utilisant la technique de la boule de neige, par laquelle les membres existants désignent de nouveaux membres. La condition préalable essentielle pour devenir membre consiste à posséder de l'expérience et des connaissances spécialisées dans le domaine de la planification stratégique et du SIDA dans la région. La qualité de membre est fondée sur le mérite individuel, et non pas selon l'organisation ou le pays auquel une personne donnée pourrait appartenir. Le centre de coordination est responsable, en recourant à une consultation limitée et en examinant les souhaits des membres existants, de l'admission des nouveaux membres. Il s'agit ainsi d'éviter de créer un groupe qui devienne trop grand pour fonctionner efficacement.

Le rôle du centre de coordination est d'assurer la circulation de la communication, de faciliter les missions dans les pays, d'organiser périodiquement des réunions pour les membres, de produire et de tenir à jour le réseau électronique, de copier et de diffuser tous les matériaux pertinents, et de faire en sorte que les membres puissent partager leur travail avec les collègues. Pour ce faire, le réseau a engagé un personnel capable de faire face à ces diverses activités. Au cours de ces dernières années, une grande partie du travail au sein de la structure de l'ONUSIDA, en ce qui concerne la mobilisation et le soutien nécessaires à la planification stratégique nationale dans la région, a été transférée à la région par l'intermédiaire du réseau et de son centre de coordination. Ceci a été en général considéré comme une mesure utile et judicieuse, étant donné le développement des plans stratégiques dans toute la région.

Lorsqu'une demande spécifique est présentée au nom d'un pays, le réseau propose une ou deux personnes capables d'entreprendre la mission d'appui technique, tout en essayant de faire correspondre les besoins du pays avec la proximité géographique des consultants disponibles et en suivant des critères qui

visent à maintenir un équilibre entre les consultants compte tenu des compétences linguistiques nécessaires. En général, un consultant expérimenté est associé à un consultant plus jeune, de manière à renforcer les capacités du réseau et de l'individu grâce à une période d'apprentissage.

Le réseau est tributaire d'une aide en matière de communication, notamment d'une base de données centralisée au sein du centre de coordination. Lorsque les consultants ont besoin d'informations, ils peuvent consulter la bibliothèque du site internet ou poser directement des questions au centre de coordination. Bien que des améliorations soient encore nécessaires, le système de communication s'est montré jusqu'à présent efficace, et les membres sont satisfaits des améliorations déjà réalisées.



Les membres du REDPES se réunissent à Cuernavaca en octobre 2001.

5. Budget et financement

Le réseau met au point des plans de travail et des budgets tous les ans. La première proposition pour ces derniers a été élaborée à Genève en 1998. Elle a défini les objectifs et les buts du réseau, souligné la structure de son fonctionnement, les critères fondamentaux d'adhésion, rédigé le projet de plan de travail et préparé le premier plan relatif aux communications. Cette proposition a été ratifiée ultérieurement avec des modifications mineures.

Le réseau reçoit une aide financière de l'ONUSIDA et de l'INSP. La contribution de l'ONUSIDA prend également la forme d'une assistance technique et financière pour de nombreuses activités du réseau, notamment les missions de pays comprenant les horaires et les dépenses pour les consultants, et les réunions du réseau (notamment le logement et les dépenses pour les participants). L'INSP fournit une partie substantielle des ressources nécessaires aux activités du REDPES, notamment les salaires du personnel du centre de coordination qui surveille la construction et la tenue à jour du réseau électronique et assure le soutien administratif et le secrétariat, ainsi que tout ce qui concerne le matériel et l'infrastructure. Jusqu'à présent, l'ONUSIDA est le principal bailleur de fonds, avec une contribution financière annuelle de US\$ 20 200.

Encadré 4 : Alliances et collaborations stratégiques

Le REDPES n'est pas la seule organisation s'intéressant à la planification stratégique et au SIDA en Amérique latine et aux Caraïbes. Divers acteurs, lorsqu'ils peuvent s'intégrer du point de vue méthodologique, sont invités à participer ou à s'associer étroitement aux travaux du réseau.

Le REDPES est en relation étroite avec le **Groupe de coopération technique horizontale (HTCG)**, le réseau des programmes nationaux contre le SIDA de la région, non seulement parce que certains de ses membres appartiennent également au HTCG, mais encore parce qu'ils participent à des activités communes visant à augmenter l'impact de ces deux réseaux qui tous deux pensent que faciliter la coopération Sud-Sud est de la plus grande importance.

Le réseau **ASICAL**, et son projet ACAT dans la région (concernant la planification stratégique des activités liées au SIDA pour les hommes qui ont des rapports sexuels avec des hommes (HSH)), bénéficie de l'appui concret du REDPES, par l'intermédiaire de diverses formes d'aide technique.

Plus récemment, **LACCASO** (réseau régional d'ONG travaillant sur les questions relatives au VIH et au SIDA) a reçu une aide technique du REDPES pour ses exercices de planification.

L'initiative **SIDALAC** a entamé des travaux de recherche sur les comptes nationaux relatifs au SIDA dans cinq pays et, après avoir reçu un financement de la Communauté européenne, a élargi ses travaux nationaux pour s'intéresser à 20 pays de la région. Le REDPES a été récemment invité à une réunion SIDALAC pour travailler sur un projet commun qui utilisera ces comptes nationaux relatifs au SIDA comme mécanisme permettant de suivre la mise en œuvre des plans stratégiques contre le SIDA.

La **surveillance épidémiologique de la seconde génération** – évaluation et projet de recherche réalisés en collaboration – fournira des informations précieuses pour la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des plans stratégiques concernant le SIDA.

6. Réalisations du réseau

Contributions aux plans stratégiques

La réalisation la plus importante du réseau est la mise au point de produits qui sont importants pour les pays. Parmi eux, des plans nationaux, régionaux et sectoriels, terminés ou en cours de réalisation, auxquels le REDPES a participé. Au cours des deux dernières années, pendant la présence du réseau dans la région, nombre de pays ont élaboré et sont en train d'appliquer des programmes nationaux concrets ; d'autres ont achevé des analyses de situation et de réponse, alors que d'autres encore se préparent à entreprendre ces mêmes analyses. De plus, le REDPES a participé à la planification stratégique régionale, y compris au Plan stratégique de la région des Caraïbes qui a été élaboré et approuvé dans certains pays en tant que plate-forme pour la mobilisation de ressources supplémentaires. L'ASICAL, dont certains membres appartiennent au REDPES, a son siège en Colombie, d'où il coordonne un plan régional et sectoriel orienté sur la planification stratégique concernant les hommes qui ont des rapports sexuels avec des hommes (HSH). Le REDPES apporte un soutien aux ateliers de l'ASICAL sous forme de consultants qui aident à animer ces ateliers.

Les membres du REDPES estiment que, selon le processus qui est adopté dans chaque pays, les résultats vont varier et peuvent créer des plans de qualité variable. Par conséquent, les plans sont évalués à la fois en ce qui concerne le produit et le processus suivi pour leur élaboration. Le plan représente un jalon important pour de nombreux pays et est fortement associé à un processus de mobilisation. Selon les critères du REDPES, certains plans sont considérés comme ayant atteint une très haute qualité, alors que d'autres sont considérés comme moins bons en raison, par exemple, d'une moindre participation. Néanmoins, la seule existence de plans nationaux est considérée comme précieuse, car elle permet de mobiliser des ressources, génère un système de planification et de transparence (qui, dans de nombreux contextes latino-américains, n'existait pas il y a quelques années), fournit une orientation commune et encourage les nouvelles initiatives. Le REDPES estime que les plans stratégiques sont des documents d'orientation, susceptibles d'être adaptés, plutôt que des règles immuables. L'existence de plans terminés ou de plans en cours d'élaboration constitue une réalisation majeure pour la planification stratégique de la région.

Plus récemment, six pays (Chili, Colombie, Guatemala, Honduras, Pérou et Mexique) ont mis au point des « plans intégrés » dans lesquels les organismes des Nations Unies se réunissent pour former des groupes thématiques pour soutenir les plans stratégiques nationaux. Ces divers produits sont extrêmement utiles pour des ripostes nationales, et les membres du REDPES soutiennent et/ou participent individuellement à l'élaboration de plusieurs de ceux-ci. Les membres du réseau ont également collaboré à l'élaboration d'un projet de guide permettant d'apporter un soutien à la phase de mise en œuvre des PNLS, ce qui constitue une haute priorité pour l'ONUSIDA, le REDPES et la plupart des pays partenaires.

Lorsqu'il a été demandé aux membres de fournir une assistance technique pour un pays particulier, la réponse a été rapide et enthousiaste. Les missions sont souvent réalisées à peu de frais et, comme l'illustrent les produits mentionnés, sont généralement considérées comme réussies. Le fait que le programme initial soit coordonné et décidé par l'intermédiaire à la fois d'une consultation interne et d'une observation de réseaux dans d'autres domaines thématiques et dans d'autres parties du monde, illustre certains des avantages du réseau en tant que moyen de réponse efficace à l'épidémie. Luiz Loures, de l'ONUSIDA, attribue la réussite du réseau à sa philosophie : « Le facteur le plus important de réussite a été le fait qu'il ait pu gérer (les personnes et les ressources) de manière démocratique, tous les efforts possibles étant faits pour que tous les membres en retirent des bénéfices. »

La majorité des membres du REDPES estime que le réseau est un mécanisme utile pour apprendre, pour développer sa valeur professionnelle et personnelle, et pour faire des échanges avec les collègues de la région. Dans l'évaluation entreprise à la dernière réunion du réseau, il a été reconnu presque à l'unanimité que l'atmosphère de travail au REDPES était ouverte et démocratique. Tous les membres accordent une haute valeur à cela et soulignent la nécessité de maintenir et d'encourager cet aspect du réseau.

Diffusion des connaissances

La diffusion des connaissances est réalisée de plusieurs manières à l'intérieur et à l'extérieur du réseau. Comme on l'a indiqué précédemment, le fait d'avoir une équipe de deux personnes permet aux membres du réseau d'apprendre les uns des autres tout en assurant de meilleurs résultats pour chaque pays. Le réseau a également publié de nombreux documents disponibles par l'intermédiaire du site internet.

Le site internet est constamment amélioré et enrichi par des documents et des outils utiles pour la mise en œuvre des plans stratégiques. Voici quelques questions présentant une documentation sur ce site : analyse politique, cas de comptes nationaux concernant le SIDA, évaluation des processus de gestion, études de cas, et expériences et enseignements tirés des plans opérationnels nationaux de certains pays. Une partie des documents sur ces questions est utilisée pour élaborer les documents de mise en œuvre des plans stratégiques publiés par le réseau. Un manuel de planification stratégique concernant les groupes de population vulnérables est envisagé, et divers documents portant sur la proposition relative à la « Planification stratégique dans le domaine du SIDA et des droits de l'homme » sont également en train d'être élaborés. Un guide de mise en œuvre a été réalisé et un plan de distribution est à l'étude.

7. Suivi et évaluation

Bien qu'une évaluation officielle ait été prévue pour 2002, une évaluation préliminaire réalisée à la réunion du réseau au Guatemala en juin 2000 a permis aux membres d'effectuer un premier bilan des deux années d'existence du réseau. Cette évaluation comprend une discussion de groupe et un questionnaire anonyme rempli par chaque membre. Le groupe a examiné la mission, les objectifs, la méthodologie et le rôle du REDPES dans le processus de planification stratégique régional, ainsi que les stratégies, les critères d'adhésion, les mécanismes opérationnels, le rôle du centre de coordination et les responsabilités des membres. En outre, le questionnaire individuel portait sur l'utilité, la structure, la coordination, les systèmes de communication et les niveaux de participation personnelle au réseau, et demandait de présenter des suggestions pour l'avenir et toutes autres remarques.

Encadré 5 : Profil d'un membre du REDPES

CESAR CASTELLANOS

COMMENT ETES-VOUS DEVENU MEMBRE ?

Je suis devenu membre du REDPES grâce à une invitation qui m'a été faite pendant la deuxième réunion officielle du réseau. Le Responsable d'Equipe du Bureau de l'ONUSIDA pour les Caraïbes connaissait mon travail, car j'avais participé à l'élaboration du processus de planification stratégique de la République dominicaine et de certains autres pays des Caraïbes. Ils avaient recommandé ma participation à cette seconde réunion lorsque la décision a été prise d'avoir deux consultants pour chaque mission, de manière à réaliser un transfert des compétences et des connaissances.

QU'EST-CE QUI VOUS PLAÎT LE PLUS DANS VOTRE TRAVAIL AVEC LE RESEAU ?

J'aime pouvoir partager des connaissances avec de nombreuses personnes différentes appartenant à des cultures et à des contextes professionnels différents. J'aime beaucoup voir comment, dans un atelier de planification stratégique, les expressions des visages des participants passent du doute, aux questions et/ou à la méfiance, avant de refléter la compréhension et la certitude. Ce qui me plaît le plus, c'est de voir comment un groupe de travail commence à se former et comment les attitudes des gens évoluent.

QU'EST-CE QUI, A VOTRE AVIS, EST LE PLUS IMPORTANT DANS CE TRAVAIL ?

Le REDPES, en tant que réseau, est en mesure d'aider à réaliser le processus extrêmement important de planification stratégique dans divers pays. Un plan stratégique national place un pays dans un cadre conceptuel général, impliquant tous les secteurs qui participent à la lutte contre le SIDA et aident les personnes vivant avec le VIH/SIDA, et il peut concevoir des activités concrètes, étant assuré qu'elles vont aller dans la même direction.

QUELS SONT LES DIFFICULTES DE CE TRAVAIL ?

Les difficultés surgissent par exemple lorsqu'il faut travailler avec des cultures différentes, puis des points de vue différents. Il existe des myriades de manières d'aborder la planification stratégique et tout un ensemble de moyens de conduire un atelier. Chaque pays a une situation politique unique et un contexte culturel unique. La gageure la plus importante est de parvenir à soutenir cette planification stratégique de telle sorte que les acteurs locaux puissent s'approprier ce processus et comprendre qu'il ne s'achève pas avec le plan stratégique national.

COMMENT VOYEZ-VOUS L'AVENIR DU RESEAU ?

Le REDPES doit accompagner le processus dont il a favorisé l'éclosion dans chaque pays. Le REDPES doit élargir ses horizons de manière à soutenir les pays qui ont besoin de nouvelles formes d'assistance technique, par exemple pour leurs plans opérationnels annuels et pour le suivi et l'évaluation de leurs plans nationaux.

8. Défis et enseignements

1. Le processus permanent de redéfinition de la structure et des fonctions du réseau a parfois causé des tensions pour les membres accoutumés à des structures plus formelles, à des critères d'adhésion rigides, à des responsabilités et à des tâches explicites, et à un système de communication plus ordonné. Pendant toutes les réunions et au cours de l'évaluation, certains membres en ont parlé, citant la nécessité de définir plus précisément les fonctions, les objectifs, les exigences en matière d'identification ou d'adhésion et les responsabilités, avant d'accueillir d'autres partenaires régionaux dans les services du réseau. Ces points ont été précisés lors des délibérations, et les structures et procédures d'origine ont été améliorées. Le consensus actuel est que le REDPES ne souhaite pas développer de structures rigides avec des limites précises parce que le réseau fonctionne mieux en tant que mécanisme fluide et adaptable lorsqu'il s'agit de fournir des services de consultance à des pays qui en font la demande, habituellement par l'intermédiaire de l'ONUSIDA. Une structure souple semble le permettre plus facilement. Il est important de noter toutefois qu'afin de fonctionner au mieux, le réseau a besoin d'avoir des délais précis s'agissant de ses activités et des définitions concrètes pour ce qui concerne ses responsabilités.
2. Les réunions du réseau génèrent une énergie énorme et de nombreuses idées de propositions, mais, étant donné les limites de temps et l'existence d'autres obligations, les membres sont souvent incapables de parvenir à réaliser tout ce qui a été proposé. Souvent, ils ne peuvent produire les documents, chercher les matériaux ou communiquer comme cela serait nécessaire. Une meilleure coordination, le site internet récemment créé et le forum de discussion électronique permettront aux membres, espère-t-on, de travailler plus efficacement, tout en fournissant une validation plus constante des efforts du réseau.
3. Les domaines de conflit potentiel ont surgi presque immédiatement après la création du réseau, en raison de la coexistence dans la région de différentes méthodologies s'agissant de la planification stratégique, et de la présence d'un autre réseau, le HTCG, dont l'une des fonctions était déjà la planification stratégique. Cette tension initiale a été rapidement dissipée grâce au dialogue et à l'intégration de perspectives variées au sein du réseau REDPES. Certains membres du REDPES appartiennent maintenant aux deux réseaux, et la diversité des méthodologies utilisées par les deux groupes a été une source d'enrichissement mutuel.
4. Un autre problème auquel le réseau a dû faire face a été le retard imprévu dans la conception et le lancement du site internet, dû principalement à des problèmes administratifs.

Le site internet aurait dû résoudre plusieurs problèmes de communication qui sont survenus parmi les membres du réseau au cours de la première année de fonctionnement, en particulier concernant le courrier électronique. Mais un

deuxième problème a surgi car les membres du réseau étaient extrêmement occupés et n'ont pas pu s'engager à soumettre les documents et autres contributions à temps.

Le problème de communication a été résolu par le lancement récent du site internet. Pour ce qui est du retard dans la réception des contributions, on espère qu'un nouveau système de production pourra être mis sur pied. Cette tâche devrait être effectuée par une personne chargée de rédiger et d'obtenir des contributions sous forme électronique. L'efficacité de cette méthode sera évaluée ultérieurement.

5. Les membres du réseau ont été confrontés à des obstacles lors de la réalisation des missions dans les pays dans des contextes de conflit politique et administratif de haut niveau. Après certaines expériences difficiles, les membres ont examiné comment apporter un appui au processus de planification stratégique dans des conditions qui sont loin d'être idéales.⁵ Dans de telles situations, les processus de planification stratégique vont aboutir à des résultats plus ou moins bons, variant en fonction de certains facteurs comme le poids politique ou la souplesse du PNLS, son niveau d'organisation et les pressions exercées par les autres parties prenantes (au sein du PNLS, de la part des autres programmes nationaux, du groupe thématique ou de la société civile), et des personnes qui dirigent et/ou facilitent le processus. Il est essentiel que les animateurs se demandent si les conditions actuelles garantissent un véritable processus de planification stratégique ou si ce processus risque d'être centralisé et fermé aux influences extérieures.



Les membres du REDPES se réunissent à Cuernavaca en octobre 2001.

6. Les observateurs extérieurs participant aux réunions du réseau ont de temps en temps signalé que la présentation des cas nationaux par les consultants du REDPES ne reflétait pas toujours très précisément la situation. Pour corriger ce problème, le REDPES a proposé d'inviter les directeurs de programmes nationaux contre le SIDA à assister aux réunions en tant qu'observateurs.

⁵ Des conditions idéales, selon les consultants intéressés, ce sont par exemple l'existence d'un programme national contre le SIDA reconnaissant et approuvant la méthodologie, le fait de comprendre la nécessité de planifier à court, moyen et long termes, de reconnaître que la réponse jusqu'à présent n'a pas apporté les résultats escomptés, d'être souple afin d'intégrer dans ce processus d'autres acteurs (y compris ceux qui sont affectés par l'épidémie), et d'avoir accès au pouvoir politique, économique et/ou technique nécessaire. Il ne doit pas non plus y avoir un climat de « hautes turbulences » dans le pays.

9. L'avenir

Le REDPES s'est fixé plusieurs objectifs pour l'avenir, notamment : la mise en œuvre de plans stratégiques ; la réalisation de plans multisectoriels intégrés pour soutenir les plans nationaux ; une meilleure mobilisation des ressources aux niveaux tant national que régional. Dans l'ensemble, l'intensité de la volonté politique pour lutter contre l'épidémie de SIDA augmente régulièrement et, à mesure que les pays se trouvent dans une période de consolidation de leur réponse au SIDA, le REDPES peut jouer un rôle important pour les aider à formuler une riposte multisectorielle plus efficace.

À l'avenir, le REDPES propose de s'écarter de la planification pour s'orienter principalement vers la mise en œuvre, et il soulignera plus particulièrement certains domaines comme le suivi, l'évaluation et le renforcement des capacités au niveau national. Alors que l'orientation initiale du réseau consistait à élaborer des plans, un soutien plus officiel des programmes nationaux contre le SIDA est nécessaire pour les aider à développer les capacités permettant de mettre en œuvre de tels plans. Le REDPES peut apporter une aide, par exemple, dans le domaine du suivi et de l'évaluation, de façon à ce que cela fasse partie intégrante du programme, en particulier maintenant que la mise en œuvre est entreprise à l'échelon local. Le REDPES recensera les domaines et les mécanismes permettant de répondre à ces besoins de manière concrète. Même si les plans peuvent aider à guider les campagnes de sensibilisation et la mobilisation des ressources supplémentaires, ce ne sont pas nécessairement de bons guides d'action, ni une fin en eux-mêmes. Plutôt que d'élaborer seulement plan après plan, le REDPES doit travailler à aider les pays à rendre leurs plans plus opérationnels.

Le REDPES concentrera ses efforts sur l'aide à apporter dans des domaines qui, jusqu'à présent, n'ont pas suffisamment été abordés, notamment : la gestion des activités du PNLS ; l'identification des domaines essentiels ; l'identification des actions prioritaires ; et les moyens permettant d'aider à la décentralisation. Le REDPES travaillera également pour aider les groupes thématiques de l'ONUSIDA à jouer un rôle de soutien spécifique dans les ripostes nationales, les organismes des Nations Unies ayant clairement identifié leur engagement et leurs responsabilités. Le REDPES continuera à travailler en collaboration avec d'autres initiatives régionales pendant l'année à venir. Le réseau doit tenir une évaluation officielle en 2002.

10. Contacts

Courriel : redpes@insp.mx

Site internet : <http://www.insp.mx/redpes>

Forum de discussion électronique : foro-redpes@www.insp.mx

Coordonnateur : Dr Mario Bronfman

Courriel : mbronfman@correo.insp.mx

Instituto Nacional de Salud Pública (INSP)

Centro de Investigaciones en Sistemas de Salud (CISS)

Av. Universidad 655, Col. Sta. María Ahuacatlán,

Cuernavaca, Morelos, CP : 52508

Mexique.

Téléphone : (52-777) 311-22 26/311-1140

Télécopie : (52-777) 311-1156

Assistante technique : Cristina Herrera

Courriel : cherrera@correo.insp.mx

Téléphone : (52-777) 311-0111, poste 2559

Assistante technique : Mirka Negroni

Courriel : mnegroni@correo.insp.mx

Téléphone : (52-777) 311-0111, poste 5914

Le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA (ONUSIDA) est le principal ambassadeur de l'action mondiale contre le VIH/SIDA. Il unit dans un même effort les activités de lutte contre l'épidémie de huit organisations des Nations Unies : le Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la Population (FNUAP), l'Organisation des Nations Unies pour le Contrôle international des Drogues (PNUCID), l'Organisation internationale du Travail (OIT), l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO), l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et la Banque mondiale.

L'ONUSIDA mobilise les actions contre l'épidémie de ses huit organismes coparrainants, tout en ajoutant à ces efforts des initiatives spéciales. Son but est de conduire et de soutenir l'élargissement de l'action internationale contre le VIH/SIDA sur tous les fronts et dans tous les domaines : médical, social, économique, culturel et politique, santé publique et droits de la personne. L'ONUSIDA travaille avec un large éventail de partenaires – gouvernements et ONG, spécialistes/chercheurs et non spécialistes – en vue de l'échange de connaissances, de compétences et des meilleures pratiques à l'échelle mondiale.

Le REDPES, Réseau latino-américain et caraïbe pour la planification stratégique de la lutte contre le SIDA, est un réseau régional qui, depuis trois ans, rassemble des personnes et des organisations ayant de l'expérience et des connaissances techniques dans le domaine de la planification stratégique et de la politique de lutte contre le VIH/SIDA. Ce réseau a été créé pour apporter un appui et donner une aide technique aux programmes nationaux de lutte contre le SIDA (PNLS) des pays latino-américains et caraïbes qui visent à mettre au point un plan stratégique national pour le VIH/SIDA. En tant que réseau unique de planification stratégique pour le VIH/SIDA dans le monde entier, le REDPES a, pendant sa courte existence, permis de tirer des enseignements qui ont contribué à la création de réseaux semblables dans d'autres régions.

Le présent document rappelle l'origine et le contexte de la création du réseau. Il présente un bref historique des principales activités et réalisations, tout en dégageant les problèmes rencontrés et les leçons apprises, et examine les collaborations et alliances stratégiques qui ont été formées pour soutenir le réseau, ainsi que les mécanismes de suivi et d'évaluation utilisés. Il présente aussi les stratégies et défis de l'avenir.



Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA

ONUSIDA

UNICEF • PNUD • FNUAP • PNUCID • OIT
UNESCO • OMS • BANQUE MONDIALE

Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA (ONUSIDA)

20 avenue Appia – 1211 Genève 27 – Suisse

Tél. (+41) 22 791 36 66 – Fax (+41) 22 791 41 87

E-mail : unaids@unaids.org – Internet : <http://www.unaids.org>